

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ -
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**
Hornicko-geologická fakulta
Institut ekonomiky a systémů řízení

**ANALÝZA NÁKLADŮ DOPRAVNÍHO PODNIKU MĚST
CHOMUTOVA A JIRKOVA a.s.**

bakalářská práce

Autor:
Vedoucí bakalářské práce:

Jitka Skalická
Ing. Markéta Rolčíková, Ph.D.

Most 2010

Prohlášení

- Celou bakalářskou práci včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.
- Byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Mostě dne 29. dubna 2010

.....

Jitka Skalická

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bakalářská práce se zabývá analýzou nákladů Dopravního podniku měst Chomutova a Jirkova a.s. za období let 2006 – 2008. Je sledován pohyb nákladů v uvedených letech a následně je prováděn rozbor význačných nákladů dopravního podniku.

Nedílnou součástí práce jsou návrhy na opatření snižování nákladů a zlepšení prosperity Dopravního podniku měst Chomutova a Jirkova a.s.

Klíčová slova: Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova a.s., náklady, analýza nákladů, městská hromadná doprava, linková doprava.

THESIS ANOTATION

This thesis deals with the cost analysis of „Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova a.s.” (Public city transportation company) for the period of years 2006 to 2008. It monitors cost fluctuation in stated period, followed by analysis of significant costs of the transportation company.

Substantial part of this work is to suggest measures for reducing costs and improving the prosperity of joint-stock company „Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova a.s.”.

Key words: Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova a.s, costs, cost analysis, public city transportation, inter-city transportation.

Obsah

1	Úvod, cíl práce	1
2	Charakteristika vybrané společnosti	2
2.1	Složení orgánů společnosti	3
2.1.1	Zasedání a usnášení představenstva a dozorčí rady	4
2.1.2	Povinnosti a tantiémy členů představenstva a dozorčí rady	5
2.1.3	Hospodaření společnosti	5
2.2	Organizační schéma a struktura společnosti	5
3	Teoretické vymezení nákladů	7
3.1	Pojetí nákladů	7
3.2	Pojem náklady	7
3.3	Členění nákladů	8
3.3.1	Druhové třídění nákladů	8
3.3.2	Účelové členění nákladů	8
3.3.3	Kalkulační členění nákladů	9
3.3.4	Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů	9
3.3.5	Variabilní náklady	9
3.3.6	Fixní náklady	10
3.3.7	Manažerské pojetí nákladů	10
4	Analýza nákladů vybrané společnosti	11
4.1	Vývoj spotřeby PHM	15
4.2	Vývoj spotřeby trakční energie	17
4.3	Faktory ovlivňující spotřebu PHM a trakční energii	18
4.4	Vývoj mzdových nákladů	19
4.5	Sociální náklady	20
4.6	Personální politika	21
4.7	Vývoj počtu zaměstnanců	21
4.8	Controlling nákladů	23
5	Návrhy a doporučení	24
6	Závěr	28
	Seznam použité literatury	29
	Seznam tabulek	30
	Seznam obrázků a grafů	31
	Seznam příloh	32

Seznam použitých zkratek

ABUS	autobusová doprava
Ad Blue	vodný roztok močoviny
AN	autobusové nádraží
a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CNG	Compressed Natural Gas; zemní plyn
CO ₂	kysličník uhličitý
Č.	číslo
ČAD – DP	Česká autobusová doprava – dopravní podnik
ČR	Česká republika
DPCHJ	Dopravní podnik měst Chomutov a Jirkova
EEG	elektroencefalografie
EU	Evropská Unie
GŘ	generální ředitel
IT	informační technologie
Km	kilometr
KWh	kilowatthodina
LaZD	linková a zájezdová doprava
MHD	městská hromadná doprava
MOC	maloobchodní cena
MTZ	materiálně technické zásobování
MWh	megawatthodina
Odst.	odstavec
PHM	pohonné hmoty
PTZ	pevná trakční zařízení
Sb.	sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezením
TBUS	trolejbusová doprava
THP	technickohospodářský

1 Úvod, cíl práce

Doprava slouží k uspokojování lidských potřeb a je stará jako nejstarší písemné poznatky o lidské civilizaci. Rozvoj dopravních prostředků začíná vynálezem kola a postupem času dochází k rozmachu dopravních prostředků a dopravních cest až do dnešní podoby. S rozvojem dělby práce docházelo k osamostatnění činností související s dopravou.

Požadavky cestujících, dopravních podniků a státu jsou velmi protichůdné. Zákazníci si přejí hradit za přepravu co nejméně, přičemž zájem dopravců je opačný. Do podnikání v dopravě zasahuje stát legislativně vydáváním zákonů, předpisů a pravidel provozu. Upravuje technické podmínky dopravních prostředků z hlediska potřebné jednotnosti a soustavnosti vývoje a také vzhledem k ochraně životního prostředí. Závažným problémem je harmonizace podmínek podnikání v dopravě.

Svoji bakalářskou práci na téma Analýza nákladů Dopravního podniku měst Chomutova a Jirkova a.s. jsem si vybrala z důvodu dlouhodobého zájmu veřejnosti o dopravu ve městě a také z důvodu velmi úzké spolupráce s tímto podnikem v rámci svého zaměstnání.

V první části charakterizuji Dopravní podnik a.s. a popisuji jednotlivé orgány společnosti, jejich pravomoci a povinnosti.

V druhé, teoretické části se věnuji členění a třídění nákladů a definuji jednotlivé druhy nákladů.

V následující části, týkající se analýzy nákladů, rozebírám jednotlivé náklady za období let 2006 – 2008. Samostatné kapitoly věnuji průměrné spotřebě pohonných hmot linkové a městské hromadné dopravy, průměrné spotřebě trakční energie a v neposlední řadě mzdové a sociální oblasti dopravního podniku. U každé skupiny sleduji především vývoj v čase a uvádím důvody kolísání nákladů mezi jednotlivými lety.

Sledování těchto nákladů v podniku patří k velmi významným činnostem. Spolu s výnosy určují směr vývoje výsledků hospodaření společnosti. Jeho podstatou je uspokojování cizích potřeb tak, aby byly uspokojeny i potřeby podnikatele.

Cílem mé bakalářské práce je podrobněji analyzovat významné náklady akciové společnosti. Na základě tohoto rozboru posuzuji vývoj jednotlivých nákladů v letech 2006 – 2008 a navrhuji zlepšení situace pomocí snižování nákladů do budoucna.

2 Charakteristika vybrané společnosti

„Dopravní podnik Chomutova a Jirkova a.s. byl založen městy Chomutov a Jirkov v souladu s § 172 odst. 1, 2 obchodního zákoníku, tedy bez výzvy k upisování akcií“. Společnost byla založena na základě zakladatelské smlouvy a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 25. března 1996 na dobu neurčitou. Při vzniku společnosti se zakladatelé rozhodli, že kromě plného názvu společnosti bude užívána také zkratka obchodního jména DPCHJ a.s. [1].

Předmět podnikání provozuje společnost od 1. 7. 1996 s majetkem města Chomutova a majetkem města Jirkova na základě uzavřených smluv ze dne 1. 7. 1996. K tomuto datu byly vydány nové koncesní listiny včetně licencí v souladu se zákony o živnostenském podnikání a silničním zákonem. Předmět podnikání převzala společnost od státního podniku ČAD - DP Chomutov [2].

Předmětem podnikání společnosti jsou následující obory činnosti:

- provoz drážní dopravy městskou trolejbusovou dopravou na území měst Chomutova a Jirkova;
- opravy motorových vozidel;
- výroba, instalace a opravy výstroje elektrických trakčních vozidel;
- provoz mycí linky;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- silniční motorová doprava osobní;
- provozování cestovní agentury (letní a zimní rekreační doprava);
- technické činnosti v dopravě;
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství;
- pronájem reklamních ploch [3].

Hlavním úkolem společnosti je přeprava cestujících na linkách městské hromadné dopravy jak trolejbusy, tak autobusy a zajišťování dopravní obslužnosti ve městech Chomutově a Jirkově a jim přidružených obcích [2].

Základní kapitál společnosti je znázorněn v tabulce 1 a byl splacen nepeněžitými vklady zakladatelů, městy Chomutov a Jirkov. O zvýšení či snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada společnosti nebo představenstvo společnosti na základě pověření valnou hromadou v souladu s obchodním zákoníkem a stanovami Dopravního podniku měst Chomutova a Jirkova a.s. Jeho zvýšení lze uskutečnit upsáním nových akcií,

zvýšením základního kapitálu z vlastních zdrojů společnosti s výjimkou nerozděleného zisku nebo kombinovaným zvýšením základního kapitálu. „Upsat akcie na zvýšení základního kapitálu společnosti je možné, jen je-li to v důležitém zájmu společnosti“. V případě snížení základního kapitálu Dopravního podniku měst Chomutova a Jirkova a.s., je potřeba alespoň dvoutřetinová většina hlasů přítomných akcionářů, nevyžaduje-li zákon pro určité rozhodnutí vyšší většinu. Ke snížení základního kapitálu může společnost použít vlastní akcie nebo zatímní listy [1].

Tabulka 1 - Vklady zakladatelů DPCHJ a.s.

<i>Akcionáři</i>	<i>Vklad [Kč]</i>
Statutární město Chomutov	93 060 000
Město Jirkov	17 525 000
CELKEM	110 585 000

Pramen [Stanovy DPCHJ a.s.]

Základní kapitál společnosti je rozvržen na 22 117 kmenových akcií o jmenovité hodnotě 5 000 Kč na jednu akcii, znějících na jméno, v listinné podobě. Akcie společnosti nejsou registrovanými cennými papíry ve smyslu zákona č. 519/1992 Sb., o cenných papírech, v platném znění a jsou neomezeně převoditelné. „Společnost vede seznam akcionářů majících akcie na jméno“ [1].

Tabulka 2 - Složení akcionářů společnosti

<i>Akcionáři</i>	<i>Rozdělení akcií</i>	<i>Podíl ZJ [%]</i>
Statutární město Chomutov	akcie č.1 – 18 612 počet akcií 18 612	84,15
Město Jirkov	akcie č. 18 613 – 22 117 počet akcií 3 505	15,85

Pramen [Výroční zpráva 2008 DPCHJ a.s.]

2.1 Složení orgánů společnosti

Společnost se skládá z těchto orgánů:

- valná hromada;
- představenstvo;
- dozorčí rada.

„Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti“. Rozhoduje svými usneseními, která jsou pro společnost a její orgány závazná. Koná se většinou jedenkrát do roka, nejpozději se však musí konat vždy do šesti měsíců od posledního dne účetního období. Valnou hromadu svolává představenstvo, případně vyžadují-li to zájmy společnosti, může mimořádnou valnou hromadu svolat i dozorčí rada. Dále rozhoduje o zvýšení či snížení základního kapitálu, které se řídí ustanoveními § 211 až 216 b) obchodního zákoníku; o zrušení společnosti fúzí nebo likvidací; o změnách stanov, které zpracovává představenstvo; o rozdělování zisku na návrh představenstva po přezkoumání návrhu dozorčí radou; o tvorbě rezervního fondu.

„Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, který řídí její činnost a jedná jejím jménem způsobem upraveným stanovami“. Způsob jednání a podepisování za společnost se zapisuje do obchodního rejstříku. „Tento orgán rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou obecně závaznými předpisy, stanovami společnosti nebo usnesením valné hromady vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady“. Představenstvu přísluší vykonávat všechny činnosti spojené s obchodním vedením společnosti. Některými činnostmi může pověřit i generálního ředitele, případně jiné zaměstnance společnosti. Představenstvo společnosti má šest členů, z toho jednoho předsedu a místopředsedu, kteří jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou. Funkční období jednotlivých členů představenstva je na čtyři roky a nabízí se i možnost jejich opětovné volby. Představenstvo DPCHJ a.s. zasedá jedenkrát měsíčně. Nejméně však musí zasedat desetkrát ročně.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Při své činnosti se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou. Dozorčí rada společnosti má šest členů, z toho jednoho předsedu a místopředsedu. Jejich funkční období je na čtyři roky, a to s možností opětovné volby členů. Členem dozorčí rady může být jen fyzická osoba a nesmí být současně členem představenstva, prokuristou nebo osobou oprávněnou jednat jménem společnosti podle zápisu v obchodním rejstříku [1].

2.1.1 Zasedání a usnášení představenstva a dozorčí rady

Zasedání představenstva či dozorčí rady řídí její předseda a o průběhu zasedání a přijatých usneseních se pořizuje zápis. Představenstvo a dozorčí rada jsou způsobilé

se usnášet, je-li na jejich zasedání osobně přítomna nadpoloviční většina jejích členů. K přijetí usnesení ve všech projednávaných záležitostech je nutné, aby pro ně hlasovala nadpoloviční většina všech, nikoliv jen přítomných členů. V případě, že se volí či odvolává předseda, dotčená osoba nehlasuje. Představenstvo či dozorčí rada může učinit rozhodnutí i bez fyzického zasedání, a to s pomocí prostředků sdělovací techniky (per rollam) [1].

2.1.2 Povinnosti a tantiémy členů představenstva a dozorčí rady

Členové představenstva a dozorčí rady, kteří odpovídají společnosti za škodu, ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně v případě, že odpovědný člen škodu neuhradil a věřitelé nemohou dosáhnout uspokojení své pohledávky z majetku společnosti pro její platební neschopnost nebo z důvodu, že společnost zastavila platby. Rozsah ručení je omezen rozsahem povinnosti členů představenstva k náhradě škody. Pro členy představenstva a dozorčí rady platí zákaz konkurence v souladu s § 196 obchodního zákoníku. Za výkon jejich funkce dostávají odměny a tantiémy, které schvaluje na návrh představenstva valná hromada společnosti.

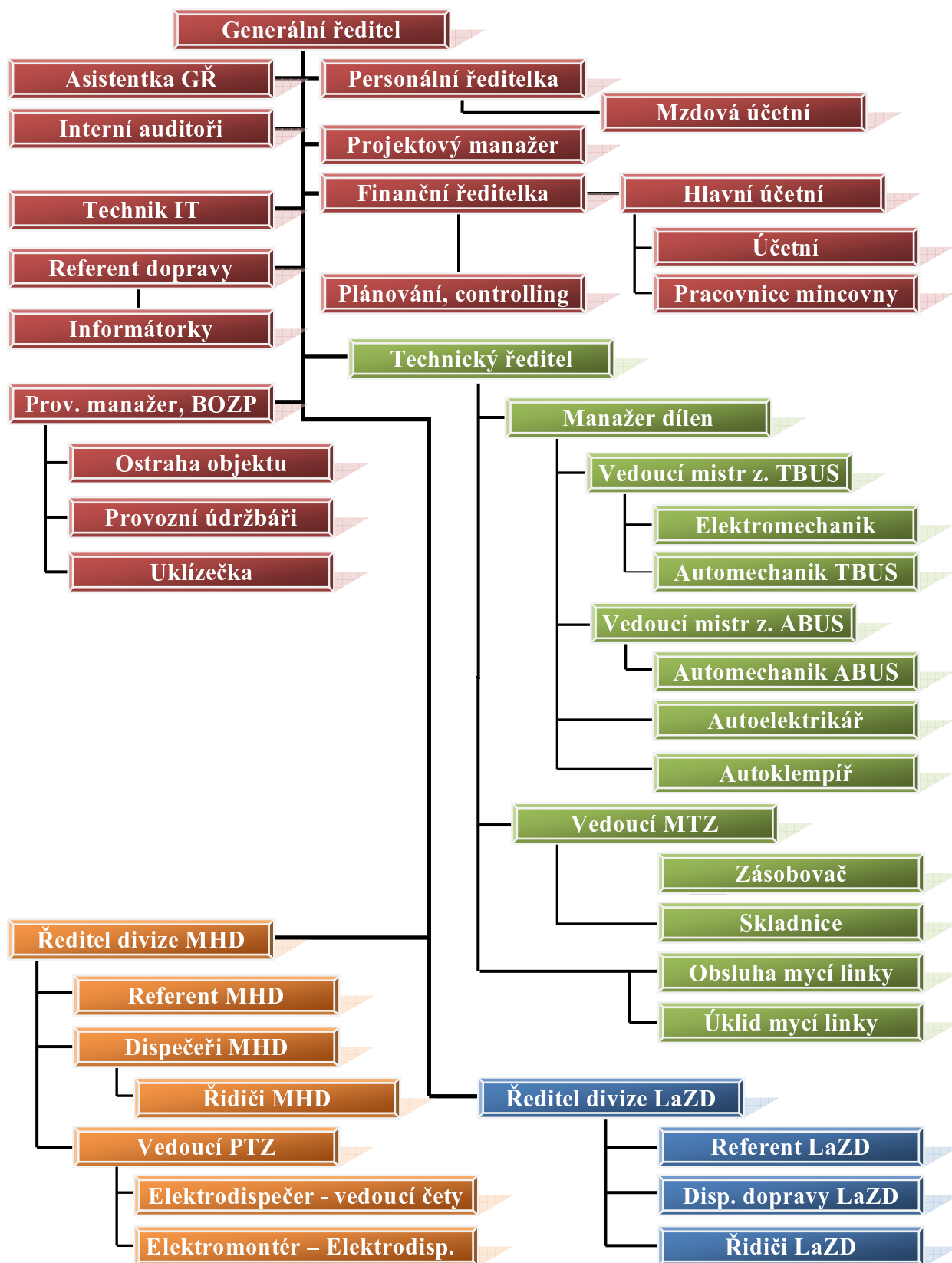
2.1.3 Hospodaření společnosti

Společnost předkládá nezávislému auditorovi sestavenou řádnou účetní závěrku, kterou auditor přezkouší. Následně představenstvo předá dozorčí radě účetní závěrku společně se zprávou od auditora a návrhem na rozdělení zisku, případně návrhem na krytí ztrát společnosti. Dozorčí rada tyto materiály přezkoumá a o výsledku informuje valnou hromadu, které je závěrka předkládána ke schválení. Po obdržení zprávy od auditora musí představenstvo zveřejnit hlavní údaje účetní závěrky na úřední desce. Společnost zveřejňuje údaje o hospodaření v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů [1].

2.2 Organizační schéma a struktura společnosti

Mezi vedoucí pracovníky společnosti patří generální ředitel společnosti, odborní ředitelé úseků, vedoucí hospodářských středisek a vedoucí útvarů. Společnost je členěna na dvě dopravní divize – městská hromadná doprava, linková a zájezdová doprava a dále na dva režijní úseky – úsek generálního ředitele a úsek technického ředitele [3]. Organizační schéma společnosti je uvedeno na obrázku 1.

Obrázek 1 - Organizační schéma společnosti



Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

3 Teoretické vymezení nákladů

3.1 Pojetí nákladů

„Náklad je jedna ze základních hodnotových kategorií, které jsou předmětem zobrazení v účetnictví. Jeho vymezení se však liší podle toho, zda je předmětem zobrazení ve finančním, daňovém nebo v manažerském účetnictví. Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Na toto pojetí nákladů navazuje i jejich cílevědomá, nepřímo uplatňovaná národohospodářská regulace, charakterizující náklady z daňového hlediska. V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností“ [6].

3.2 Pojem náklady

„Náklady dopravního podniku tvoří peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Nezáleží přitom na době plnění (skutečném zaplacení). Pokud jde o skutečné placení vynaložených peněžních částek, potom jde o výdaje téhož podniku“ [4]. Je nutné odlišit náklady od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních fondů podniku např. stavu hotovostí a peněz na účtech v bance, bez ohledu na účel jejich použití. Náklady podniku tvoří:

- běžné provozní náklady;
- odpisy;
- ostatní provozní náklady;
- finanční náklady;
- mimořádné náklady.

„Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu je proto usměrňovat je a řídit“. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění, tak jak podává výkaz zisku a ztráty, stručně zvaná výsledovka [5].

3.3 Členění nákladů

„Členění nákladů je základním předpokladem jejich účinného řízení. Základním zdrojem informací o různých členěních nákladů je vnitropodnikové účetnictví“ [6].

„Náklady lze strukturovat podle různých hledisek. Především jde o členění podle:

- nákladových druhů;
- účelu jejich vynaložení;
- položek kalkulačního vzorce;
- závislosti na objemu výkonů“ [4].

3.3.1 Druhové třídění nákladů

Druhové členění je důležité pro finanční účetnictví a pro finanční a jiné analýzy.

„Nákladové druhy vyjadřují věcnou podstatu jejich vzniku“ [4]. „Za základní nákladové druhy se přitom považují spotřeba materiálu, spotřeba a použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy dlouhodobě využívaného majetku a finanční náklady“ [6].

Nákladové druhy představují externí náklady, které vznikají stykem podniku s jeho okolím (např. spotřeba materiálu). V dané aktivitě se projevují poprvé, jsou to proto náklady prvotní. Nelze je dále členit, jsou to tedy náklady jednoduché [6].

Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových služeb, proto jsou to náklady interní, které mají komplexní charakter tzn., že se skládají z několika prvotních nákladových druhů [5].

3.3.2 Účelové členění nákladů

Jedná se o nejvýznamnější členění pro řízení hospodárnosti. „Jeho obecným cílem je zjistit, zda se náklady spoří nebo naopak překračují. Účelové členění, vyjadřující vztah nákladů k příčině jejich vynaložení, je základem stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladů“ [6].

Toto třídění je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- a) podle místa vzniku a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových útvarů. Toto třídění odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik;
- b) podle výkonů, tj. kalkulační členění nákladů [5].

3.3.3 Kalkulační členění nákladů

„Kalkulační členění nákladů nám říká, na co byly náklady vynaloženy“ [5]. Toto hledisko je pro podnik rozhodující, jelikož umožňuje zjistit zisk jednotlivých výrobků či služeb.

„Kalkulační členění vychází z toho, že některé náklady lze přiřítat nějakému výrobku či službě přímo, jiné jsou pro více výkonů společné. Náklady, které souvisejí s více výkony, nelze těmto výkonům přímo přiřítit, ale je nutno je rozdělit pomocí nějakého vhodného ukazatele. Často jde o režijní náklady, které se dělí na provozní režii (režie vnitropodnikových útvarů) a správní režii (režie celopodniková)“ [4].

„Dalším kritériem třídění nákladů je tedy kalkulační hledisko. Náklady jsou tříděny podle položek tzv. kalkulačního vzorce a propočítávány na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je výkon (např. ujeté km) věcně a časově jednoznačně vymezený. Na tento výkon se zjišťují náklady a vypočítává se cena“ [4].

„Přímé náklady lze přiřítat přímo na výkon (kalkulační jednici, např. tunu, osobu apod.)“ [4].

„Nepřímé náklady je třeba dělit na jednotlivé výkony nepřímo. Ty se na kalkulační jednici přiřítají pomocí rozvrhové základny. Rozvrhovou základnou je určitý zvolený ukazatel. Poměr velikosti zvolených ukazatelů je klíčem pro rozvrhování nepřímých nákladů (např. nákladů spojených s řízením provozu nákladní a osobní dopravy)“ [4].

3.3.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Toto členění se považuje za základ „přerodu“ nákladového účetnictví na účetnictví manažerské. Jeho základem jsou dvě základní skupiny nákladů: náklady, které se v závislosti na objemu výkonů mění, označované jako variabilní, a tzv. náklady fixní, které zůstávají neměnné i při změnách v určitém intervalu prováděných výkonů či využití kapacity [4].

3.3.5 Variabilní náklady

Jak už jsem uvedla, tyto náklady se mění v závislosti na změnách objemu výroby. Mohou se vyvíjet buď stejně rychle jako objem výroby, pak jde o proporcionální náklady, nebo rychleji než objem výroby, pak jde o nadproporcionální (progresivní) náklady, nebo

pomaleji než objem výroby, a to se jedná o podproporcionální (degresivní) náklady. „Do variabilních nákladů patří jednicové náklady a část nákladů režijních“ [5].

3.3.6 Fixní náklady

Tyto náklady jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku jako celku. „Jejich neměnnost je však relativní – i fixní náklady se mění např. při změnách výrobní kapacity nebo při rozsáhlé změně výrobního programu; nemění se však plynule, ale najednou, skokem“ [5].

„Do fixních nákladů patří velká část režii, např. odpisy, mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, nájemné, pojištění, úroky z půjček, leasingové poplatky, náklady na počítačové vybavení, náklady na školení a vzdělávání pracovníků, bezpečnostní služba aj. Fixní náklady vznikají, i v případě, že se nic nevyrábí“ [5].

3.3.7 Manažerské pojetí nákladů

Manažerské pojetí nákladů oproti běžnému (účetnímu) pojetí nákladů vychází z toho, že pracuje s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady, které jsou ovlivnitelné daným rozhodnutím a oproti nákladům uváděným v účetnictví zahrnují i tzv. oportunitní (alternativní) náklady, tedy náklady, představující ušlý výnos, který je ztracen, když zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší ušlou alternativu [5].

„Při každém rozhodování bere v úvahu přírůstkové náklady“. Jde o náklady, které jsou tímto rozhodováním ovlivněny. „Zbývající náklady považuje za irelevantní tomuto rozhodnutí a nazývá je utopené náklady“ [5].

4 Analýza nákladů vybrané společnosti

Analýzu nákladů DPCHJ a.s. budu provádět od roku 2006 do roku 2008, přičemž budu používat rozdělení nákladů, které uvádím v tabulce 3 vycházející z výkazu zisku a ztráty DPCHJ a.s.

Tabulka 3 - Náklady (v tis. Kč)

<i>Náklady</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prodané zboží	0	0	98
Spotřeba materiálu	10 146	10 619	10 422
Spotřeba pneumatik	1 561	1 415	1 205
Spotřeba PHM	28 244	30 506	32 344
Spotřeba trakční energie	8 904	9 577	9 750
Spotřeba energie	2 077	2 146	2 345
Běžné opravy a údržba	4 664	3 278	2 026
Střední a generální opravy	0	0	2 999
Cestovné, diety	950	1 150	1 454
Přepravné, subdodávky	190	17 122	20 722
Nájemné	756	5 458	20 031
Parkovné, vjezdy AN	1 624	1 746	1 401
Finanční leasing	367	977	6 476
Operativní leasing	0	0	8 571
Ostatní služby	4 584	5 406	4 628
Mzdové náklady	55 686	62 043	64 657
Zákonné sociální pojištění	19 375	21 550	22 436
Zákonné sociální náklady	2 270	2 393	3 024
Sociální náklady	52	444	2 113
Daně a poplatky	384	591	345
Prodaný majetek a materiál	137	2 262	377
Pokuty a penále	1	890	265
Pojistné	2 146	2 711	2 651
Jiné provozní náklady	374	194	577
Odpisy	10 267	10 481	8 804
Finanční náklady	711	618	484
CELKEM	155 470	193 577	230 205

Pramen [Výroční zpráva 2008 DPCHJ a.s.]

Nárůst celkových nákladů je zřejmým důkazem expanzivní politiky managementu společnosti souvisejícím především se získáním nových obchodních kontraktů a získáním nových zdrojů pro nezbytnou modernizaci vozového parku a infrastruktury společnosti.

Jedním ze dvou základních aspektů je nárůst obrátu společnosti. V porovnání let 2006 - 2008 se obrát společnosti zvýšil o více než 46 %.

Tabulka 4 - Obrat společnosti za období 2006 – 2008 (v tis. Kč)

	2006	2007	2008
Obrat společnosti	159 116	193 811	232 136

Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

Důvodem zvýšení obratu bylo zejména navýšení dopravních výkonů v oblasti meziměstské linkové dopravy, a to v závazku veřejné služby vůči Krajskému úřadu Ústeckého kraje (získání nových obslužných lokalit na kadaňsku, žatecku a lovosicku). Tento nárůst obratu se zároveň promítá i do nákladových položek, a to především do položek „Přepravné a subdodávky“, „Finanční leasing“, „Operativní leasing“.

Tabulka 5 - Meziroční přírůstky a úbytky nákladových položek

Náklady	2006 – 2007		2007 - 2008		2006 - 2008	
	[tis.Kč]	[%]	[tis.Kč]	[%]	[tis.Kč]	[%]
Prodané zboží	0	-	98	-	98	-
Spotřeba materiálu	473	4,7	-197	-1,9	276	2,7
Spotřeba pneumatik	-146	-9,4	-210	-14,8	-356	-22,8
Spotřeba PHM	2 262	8,0	1 838	6,0	4 100	14,5
Spotřeba trakční energie	673	7,6	173	1,8	846	9,5
Spotřeba energie	69	3,3	199	9,3	268	12,9
Běžné opravy a údržba	-1 386	-29,7	-1 252	-38,2	-2 638	-56,6
Střední a generální opravy	0	-	2 999	-	2 999	-
Cestovné, diety	200	21,1	304	26,4	504	53,1
Přepravné, subdodávky	16 932	8 911,6	3 600	21,0	20 532	10 806,3
Nájemné	4 702	622,0	14 573	267,0	19 275	2 549,6
Parkovné, vjezdy AN	122	7,5	-345	-19,8	-223	-13,7
Finanční leasing	610	166,2	5 499	562,8	6 109	1 664,6
Operativní leasing	0	-	8 571	-	8 571	-
Ostatní služby	822	17,9	-778	-14,4	44	1,0
Mzdové náklady	6 357	11,4	2 614	4,2	8 971	16,1
Zákonné sociální pojištění	2 175	11,2	886	4,1	3 061	15,8
Zákonné sociální náklady	123	5,4	631	26,4	754	33,2
Sociální náklady	392	753,8	1 669	375,9	2 061	3 963,5
Daně a poplatky	207	53,9	-246	-41,6	-39	-10,2
Prodaný majetek a materiál	2 125	1 551,1	-1 885	-83,3	240	175,2
Pokuty a penále	889	88 900,0	-625	-70,2	264	26 400
Pojistné	565	26,3	-60	-2,2	505	23,5
Jiné provozní náklady	-180	-48,1	383	197,4	203	54,3
Odpisy	214	2,1	-1 677	-16,0	-1 463	-14,2
Finanční náklady	-93	-13,1	-134	-21,7	-227	-31,9
CELKEM	38 107	24,5	36 628	18,9	74 735	48,1

Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

Výrazné navýšení nákladů v položce „**přepravné a subdodávky**“ o 20 532 000 Kč je způsobeno tím, že si společnost najala externí dopravní firmy na významnou část dopravních výkonů. Důvodem byl přechodný nedostatek vozové techniky a řidičů v podniku.

V roce 2007 byla zahájena systémová obnova vozového parku společnosti s cílem zajistit bezproblémovou a kvalitní osobní veřejnou dopravu v MHD i v oblastech meziměstské linkové dopravy. Dle nové strategie bylo od roku 2007 pořízeno více než 30 vozů s využitím všech dostupných finančních nástrojů.

V roce 2008 pořídil podnik na finanční **leasing** 5 vozů. Na operativní leasing bylo pořízeno 22 vozů pro meziměstskou linkovou dopravu. Výhodou operativního leasingu jsou nižší splátky nájemného než u splátek finančního leasingu případně úvěru (do výše splátek není zahrnuta celá pořizovací hodnota vozidla, ale je odečítána jeho zůstatková hodnota). Doba pronájmu je na 6 let a odpovídá dobíhající délce kontraktu s hlavním objednatelům meziměstské linkové dopravy, tj. Krajským úřadem Ústeckého kraje.

Druhým podstatným aspektem s vlivem na výši nákladů je výrazné zefektivnění vnitropodnikových procesů i ekonomické chování společnosti navenek. Tyto faktory eliminovaly nepříznivé důsledky inflace, která se projevovala ve sledovaných letech (v roce 2007 činila míra meziročního nárůstu inflace 2,8 %, v roce 2008 pak 6,3%), což se negativně promítlo i do nárůstu cen na vstupech do podniku.

Hlavním důvodem zvýšení nákladů v položce „**spotřeba PHM**“ byl výrazný nárůst cen (v průběhu roku 2008 došlo dokonce k nárůstu ceny až o 6 Kč za litr nafty, tj. o 22 % původní ceny). Tento nárůst by však byl mnohem vyšší, pokud by společnost nepřistoupila k pořízení a nasazování menších nízkonákladových autobusů v oblasti meziměstské linkové dopravy. Tím došlo k poklesu průměrné spotřeby PHM v linkové dopravě (viz tabulka 7) z 26,99 l/100 km v roce 2006 na 22,81 l/100km v roce 2008, tj. o více než 4 l/100 km, při celkovém ročním objemu spotřeby PHM cca 600 000 litrů v linkové dopravě.

Nárůst cen o 19 %, v období let 2006 – 2008, způsobil zvýšení nákladů i v položce „**spotřeba trakční energie**“. Díky tomu, že byla uzavřena tříletá opční smlouva s dodavatelem elektřiny (dříve byly uzavírány smlouvy pouze na jeden rok), došlo k určité regulaci ceny směrem dolů a nárůst nákladů nebyl tak drastický. Významný vliv na eliminaci rostoucích nákladů měla i optimalizace trolejbusové dopravy.

Předchozím dvěma položkám budou ještě věnovány samostatné kapitoly 4.1 a 4.2.

V roce 2008 společnost zahájila modernizaci vozového parku trolejbusů. Cílem bylo modernizovat, respektive nahradit celkem 20 kloubových trolejbusů, pořízených v letech 1994 – 1995. Management podniku byl před rozhodnutím stanovit optimální poměr mezi finančně náročnějším nákupem zcela nových trolejbusů a provedením generálních oprav starších trolejbusů. V průběhu roku 2008 proběhla generální oprava jednoho staršího trolejbusu a z tohoto důvodu došlo k navýšení nákladů u položky „**střední a generální opravy**“ o 2 999 000 Kč.

Evidentního nárůstu nákladů v podniku bylo dosaženo i ve **mzdové a sociální oblasti**. Za sledované období se mzdové náklady zvýšily o 8 971 000 Kč a v součtu zákonné sociální pojištění, zákonné sociální náklady a sociální náklady o 5 876 000 Kč. I tato problematika je obsažena v samostatných kapitolách 4.4 a 4.5. Za zmínku stojí, že v průběhu let 2006 – 2008 došlo ke zvýšení produktivity práce (pokles pracovníků v provozní režii) a byla výrazně zvýšena průměrná mzda, a to i při redukci přesčasů zejména u řidičských profesí. Systematicky se začala uplatňovat nová motivační kritéria, především v závislosti na ekonomických výsledcích podniku. V sociální oblasti proběhla optimalizace penzijního připojištění, kde díky úspoře nákladů mohl zaměstnavatel zvýšit svůj příspěvek ve prospěch zaměstnanců. V praxi, od roku 2007, rostl i význam různých sociálních benefitů pro zaměstnance podniku (penzijní připojištění, stravenky, poukázky Flexi Pass – pro volný čas). Výsledkem všech těchto opatření byl nárůst nákladů podniku, což však ke konci sledovaného období přineslo mnohem vyšší hmotnou zainteresovanost pracovníků na kvalitě a výsledcích podniku a tím i větší personální stabilitu, než tomu bylo v předchozích letech.

Navýšení nákladů v položce „**nájemné**“ je v důsledku pronajmutí majetku akcionářů, který společnost využívá ke své činnosti, a který nebyl vložen do základního kapitálu společnosti. Jedná se hlavně o trolejbusy a trakční síť.

Pokles nákladů za sledované období je zřejmý zejména u položek „**spotřeba pneumatik**“, a to o 356 000 Kč, „**běžné opravy a údržba**“ o 2 638 000 Kč, „**odpisy**“ o 1 463 000 Kč, „**finanční náklady**“ o 227 000 Kč.

Pokles ve **spotřebě pneumatik** je způsoben zčásti sezónními výkyvy. Významnější měrou k tomu však přispěla modernizace vozového parku a vyřazování staré techniky. Z obdobného důvodu ubyly neproduktivní a neefektivní opravy formou repasování již

použitých pneumatik (protektorování). Pokles **odpisů** souvisí s postupným odepisováním majetku společnosti dle odpisového plánu a pořizováním nové techniky formou operativního leasingu (nevstupuje do majetku společnosti). Ke snížení **finančních nákladů** došlo zejména v důsledku postupného splácení bankovního úvěru a poklesu úrokového zatížení podniku.

Tabulka 6 - Podíl nákladových položek na celkových nákladech

<i>Náklady</i>	<i>2006 [%]</i>	<i>2007 [%]</i>	<i>2008 [%]</i>
Prodané zboží	0,00	0,00	0,04
Spotřeba materiálu	6,53	5,49	4,53
Spotřeba pneumatik	1,00	0,73	0,52
Spotřeba PHM	18,17	15,76	14,05
Spotřeba trakční energie	5,73	4,95	4,24
Spotřeba energie	1,34	1,11	1,02
Běžné opravy a údržba	3,00	1,69	0,88
Střední a generální opravy	0,00	0,00	1,30
Cestovné, diety	0,61	0,59	0,63
Převážné, subdodávky	0,12	8,85	9,00
Nájemné	0,49	2,82	8,70
Parkovné, vjezdy AN	1,04	0,90	0,61
Finanční leasing	0,24	0,50	2,81
Operativní leasing	0,00	0,00	3,72
Ostatní služby	2,95	2,79	2,01
Mzdové náklady	35,82	32,05	28,09
Zákonné sociální pojištění	12,46	11,13	9,75
Zákonné sociální náklady	1,46	1,24	1,31
Sociální náklady	0,03	0,23	0,92
Daně a poplatky	0,25	0,31	0,15
Prodaný majetek a materiál	0,09	1,17	0,16
Pokuty a penále	0,00	0,46	0,12
Pojistné	1,38	1,40	1,15
Jiné provozní náklady	0,24	0,10	0,25
Odpisy	6,60	5,41	3,82
Finanční náklady	0,46	0,32	0,21
CELKEM	100	100	100

Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

4.1 Vývoj spotřeby PHM

Porovnání průměrných spotřeb PHM v letech 2006 – 2008 autobusů linkové dopravy a MHD je uvedeno v tabulce 7, z níž je zřejmý stálý nárůst průměrné spotřeby PHM u autobusů MHD.

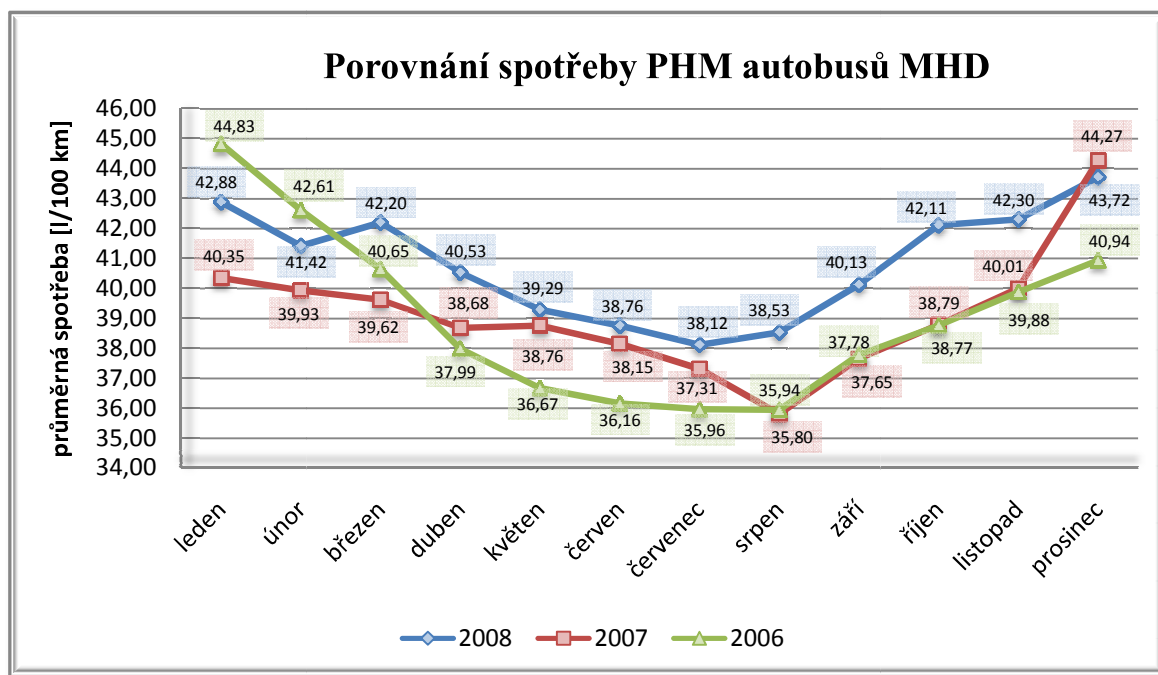
Tabulka 7 - Vývoj spotřeby PHM u linkové dopravy a MHD

	2006 [l/100km]	2006 – 2007 [%]	2007 [l/100km]	2007 – 2008 [%]	2008 [l/100km]
Linková doprava	26,99	0,30	27,07	-15,74	22,81
MHD	39,02	0,15	39,08	4,50	40,84

Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

V roce 2006 byla průměrná spotřeba PHM autobusů **MHD** 39,02 l/100 km. V roce 2007 činila 39,08 l/100 km, tj. navýšení o 0,15 % oproti roku 2006. V roce 2008 opět došlo k nárůstu na 40,84 l/100 km, tj. o 4,50 % oproti roku 2007. Tento nárůst průměrných spotřeb PHM autobusů MHD zapříčinilo zejména častější nasazování velkokapacitních kloubových autobusů na trasy.

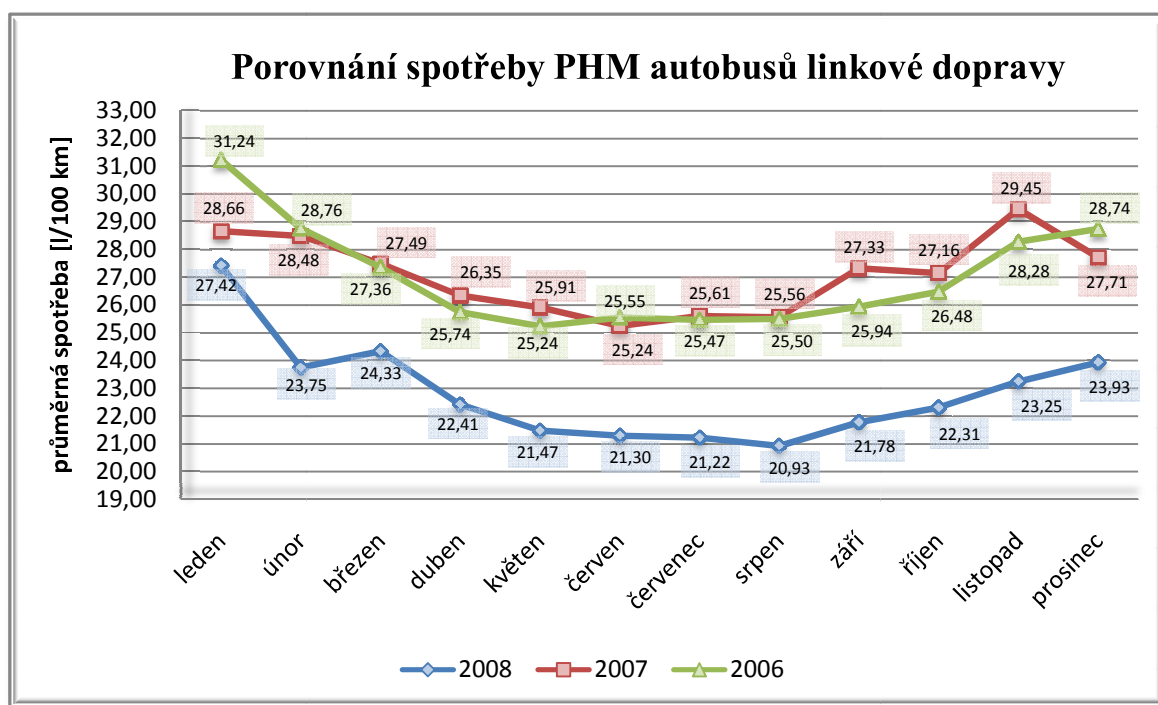
Graf 2 - Porovnání spotřeby PHM autobusů MHD



Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

U **linkové dopravy** v roce 2006 činila průměrná spotřeba PHM 26,99 l/100 km. V roce 2007 bylo zaznamenáno zvýšení průměrné spotřeby PHM na 27,07 l/100km, což představuje meziroční nárůst o 0,30 %. V roce 2008 došlo k razantnímu snížení průměrné spotřeby PHM oproti roku 2007 na 22,81 l/100 km, tj. o 15,74 %.

Graf 3 - Porovnání spotřeby PHM autobusů linkové dopravy



Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

Zvýšení průměrné spotřeby PHM u linkové dopravy v roce 2007 oproti roku 2006 je nepatrné, a proto ho ponechávám bez komentáře. V roce 2008 došlo k razantnímu snížení spotřeby PHM, a to převážně z důvodu obnovy vozového parku (výměnou velkých autobusů za menší). Velký vliv měl i motivační systém řidičů, který byl zaveden právě v roce 2008.

4.2 Vývoj spotřeby trakční energie

Porovnání spotřeby trakční energie za období let 2006 – 2008 je uvedeno v tabulce 8.

Tabulka 8 - Vývoj spotřeby trakční energie

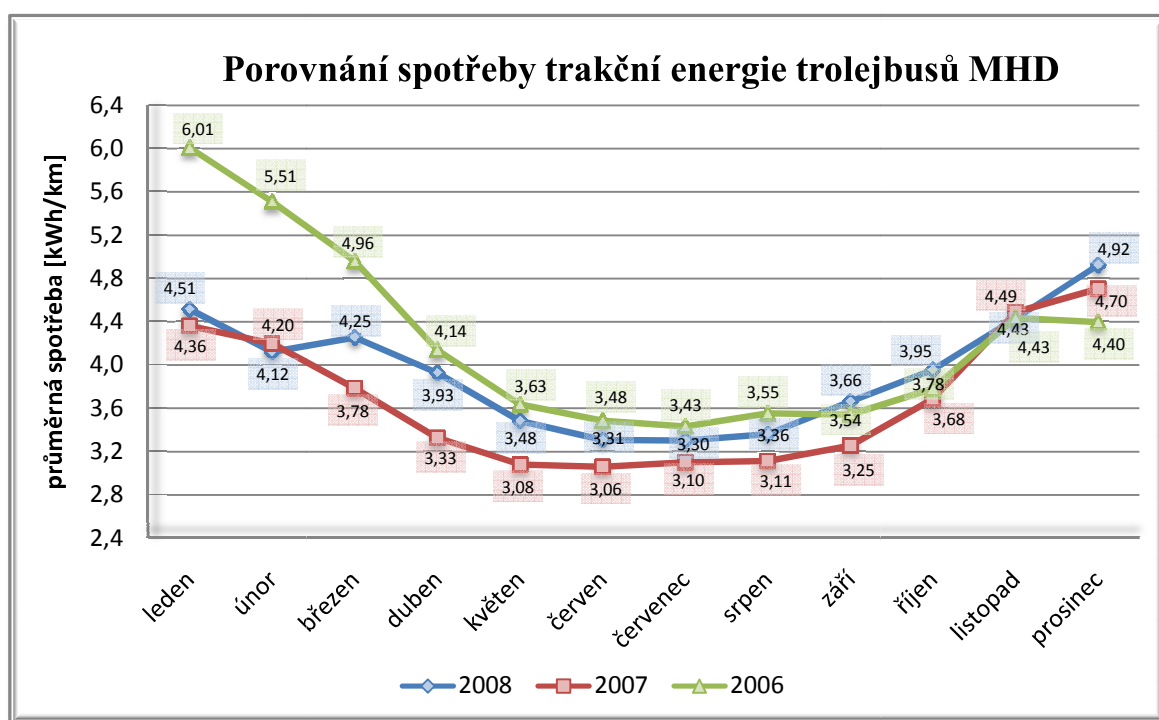
	2006 [kWh/km]	2006 – 2007 [%]	2007 [kWh/km]	2007 – 2008 [%]	2008 [kWh/km]
Trakční energie	4,26	-13,15	3,70	7,03	3,96

Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

V roce 2006 činila průměrná spotřeba trakční energie 4,26 kWh/km, v roce 2007 došlo ke snížení na 3,70 kWh/km, tj. o 13,15 %. V roce 2008 došlo k nárůstu průměrné spotřeby trakční energie na 3,96 kWh/km oproti roku 2007, tj. nárůst o 7,03 %. Z tohoto

důvodu DPCHJ a.s. provedl další opatření vedoucí ke snížení této spotřeby formou montáže regulačního prvku v systému topení trolejbusů. Jelikož při pravidelných revizích hnacích elektromotorů trolejbusů bylo zjištěno značné opotřebování a poškození hlavních částí těchto elektromotorů, bylo nutné přistoupit k jejich repasování. Již provoz prvního takto repasovaného trolejbusu ukázal, že tento zásadní krok bude významným aspektem při úsporách finančních prostředků za spotřebovanou trakční energii.

Graf 4 - Porovnání spotřeby trakční energie trolejbusů MHD



Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

4.3 Faktory ovlivňující spotřebu PHM a trakční energii

Na vývoji nákladů PHM se podílí několik faktorů. Mezi nejdůležitější faktory patří **cena PHM**. Dopravní podnik si na základě cenových nabídek vybírá ze šesti až osmi dodavatelů pohonných hmot, kteří dle dohody zasílají jedenkrát týdně své nabídky.

DPCHJ a.s. patří mezi velkoodběratele odběrem přes 1 milion litrů pohonných hmot za rok. To znamená, že nákupní cena se snižuje o množstevní slevy, v rozmezí od 10 do 20 % z MOC (běžné ceny u čerpacích stanic). Měsíčně dochází k analýze průměrné spotřeby PHM jak v MHD, tak i v linkové dopravě.

Zvýšení nákladů na PHM je ovlivněno dvěma důvody, a to novými **typy autobusů**, které obsahují ekologické motory typu „Euro 4“ vyžadující vodní roztok močoviny Ad Blue a autobusy s automatickými převodovkami.

Snížení nákladů na PHM dosahuje DPCHJ a.s. několika způsoby. Pořizováním a nasazováním menších autobusů za větší, u kterých je výrazně nižší spotřeba PHM. Dalším způsobem je motivační systém, jehož pomocí dopravní podnik podněcuje řidiče k úsporám PHM. V podniku existuje tzv. norma řidičů, přičemž se každý měsíc sleduje, zda došlo k jejímu splnění. Pro řidiče splnění normy představuje finanční odměnu. Řidiči jsou tak motivováni ke kontrole své jízdy, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání PHM.

Dalším faktorem je **venkovní teplota**, která ovlivňuje spotřebu PHM a trakční energii hlavně v zimních měsících. Tato spotřeba se zvyšuje v důsledku vytápění autobusů a trolejbusů.

V trolejbusové dopravě se jeví jako podstatnou úsporou ovlivnitelnou samotným řidičem vypínání hlavního vypínače při odstávkách trolejbusu mezi jízdou na jednotlivých linkách. Významný vliv na snížení nákladů měla i optimalizace trolejbusové dopravy - pokles dopravních výkonů a uzavření opční smlouvy s dodavatelem elektřiny (viz kapitola 4).

4.4 Vývoj mzdových nákladů

Průměrná měsíční mzda v roce 2006 činila 17 910 Kč a v roce 2007 se zvýšila na 19 191 Kč. Meziroční nárůst průměrné mzdy tedy činil 7,15 %. V roce 2008 opět došlo k navýšení průměrné mzdy na 21 261 Kč oproti roku 2007, tj. o 10,79 %. K navýšení docházelo z důvodu dobrých ekonomických výsledků společnosti a ušetřených úspor z poklesu zaměstnanců. Důraz byl především kladen na zvýšení mezd řidičů. V minulých letech dostávali řidiči jedny z nejmenších mezd v rámci statistik Sdružení dopravních podniků ČR.

Důvody růstu průměrné hodinové mzdy zapříčinila skutečnost velmi nízké základní mzdy před rokem 2006, což se kompenzovalo vysokým počtem celkem odpracovaných hodin přibližně 550 – 600 tis./rok (včetně přesčasových). Od roku 2006 se tento počet výrazně snížil a stabilizoval kolem 500 tis. hod./rok, což je patrné z tabulky 9.

Tabulka 9 - Vývoj mezd zaměstnanců a odpracovaných hodin

	2006	2007	2008
Počet zaměstnanců celkem (včetně vedení)	256	262	252
Průměrná mzda včetně managementu celkem [Kč/měsíc]	17 910	19 191	21 261
Průměrná hodinová mzda [Kč/h]	101,61	107,94	117,06
Celkem odpracované hodiny [hod]	488 240	504 274	488 921

Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

Mzdový vývoj je podmíněn ekonomickými možnostmi akciové společnosti. Zvyšování mzdy závisí na podílu ve struktuře nákladů a potřebě zajišťovat trvalou prosperitu společnosti. „S účinností od 1. 3. 2008 byl zaveden ve společnosti motivační řád, který stanovil nová pravidla pro výplatu odměn (nenárokových složek mzdy) zaměstnanců“. Dopravní podnik poskytuje mimořádné odměny hlavně na základě hospodářského výsledku. V rámci možnosti pak v případě významných pracovních výročí a především formou poukázek Flexi Pass (poukázky na služby poskytované zdravotnickými, vzdělávacími, tělovýchovnými a sportovními zařízeními) [3].

4.5 Sociální náklady

Dopravní podnik poskytuje svým zaměstnancům finanční příspěvky na kulturní a sportovní činnosti v podobě vstupenek, a jak již bylo uvedeno v kapitole 4.4, společnost poskytuje svým zaměstnancům poukázky Flexi Pass a odměny poskytované při významných pracovních výročích.

V roce 2006 činilo čerpání těchto sociálních nákladů 52 000 Kč. V roce 2007 byly čerpány ve výši 444 000 Kč, to je zvýšení o 392 000 Kč. V roce 2008 činily tyto náklady 2 113 000 Kč, což představuje navýšení oproti roku 2007 o 1 669 000 Kč. Jak je zde patrné, od roku 2007 dochází k vysokému nárůstu sociálních nákladů, o kterých rozhodlo nové vedení podniku v souvislosti se zlepšováním ekonomických výsledků společnosti.

V sociální oblasti se od roku 2007 zvyšoval i příspěvek na penzijní připojištění. V roce 2006 činil 907 000 Kč. V roce 2007 došlo k navýšení na 1 489 000 Kč, což je o 582 000 Kč více než v roce 2006. V roce 2008 opět došlo k nepatrnému nárůstu tohoto příspěvku na 1 558 000 Kč, tj. navýšení o 69 000 Kč oproti roku 2007.

4.6 Personální politika

Ve společnosti probíhá pravidelné školení a přezkušování zaměstnanců dle platné legislativy – pravidelné zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, doplněné o zásady poskytování první pomoci, proškolení obsluhy motorových vozíků, zdvihacích zařízení, tlakových nádob, bezpečnosti práce a dalších odborných školení, jako například daňové předpisy [3].

Náklady na školení nemají pravidelný růst či pokles v jednotlivých letech. Je to z důvodu pohybu zaměstnanců, vydávání nových zákonů a rozhodnutím vedení podniku o školení jednotlivých zaměstnanců, které není podmíněno legislativou.

V roce 2006 činily náklady na školení 241 239 Kč. V roce 2007 došlo ke snížení těchto nákladů na 161 703 Kč, tj. o 79 536 Kč méně než v roce 2006. V roce 2008 náklady vzrostly na 255 160 Kč, což představuje zvýšení o 93 457 Kč oproti roku 2007.

Personální úsek společnosti zajišťuje také lékařskou péči, tzn. vstupní, mimořádné a preventivní prohlídky zaměstnanců, dopravně-psychologická a neurologická vyšetření a další odborná vyšetření dle potřeb a platné legislativy. [3]

Náklady na lékařskou péči v roce 2006 činily 120 000 Kč. V roce 2007 došlo k nárůstu na 134 000 Kč, což představuje navýšení o 14 000 Kč oproti roku 2006. V roce 2008 došlo k nepatrnému nárůstu těchto nákladů na 138 000 Kč, což představuje oproti roku 2007 zvýšení o 4 000 Kč.

Ke zvyšování nákladů na lékařskou péči docházelo z důvodu přirozené fluktuace zaměstnanců tj. odchodem původních a přibíráním nových zaměstnanců. Dalším důvodem bylo povinné navýšení preventivních prohlídek a vyšetření vybraných kategorií pracovníků na podnět Krajské hygienické stanice Ústeckého kraje, například u řidičů povinné psychotesty, vyšetření EEG, u obsluhy myčky audio vyšetření, u dílenských pracovníků vyšetření očí.

4.7 Vývoj počtu zaměstnanců

Evidenční počet zaměstnanců akciové společnosti vzrostl v roce 2007 proti roku 2006 celkem o 6 zaměstnanců, z 256 zaměstnanců na 262, tj. o 2,34 %. V roce 2008 se počet zaměstnanců snížil oproti roku 2007 celkem o 10 zaměstnanců, z 262 zaměstnanců na 252, tj. snížení o 3,82 %. Tabulka 10 představuje strukturu pracovníků podle kvalifikace v letech 2006 – 2008. V grafu 5 je zobrazen vývoj počtu

zaměstnanců jednotlivých skupin k počtu celkových pracovníků v akciové společnosti v letech 2006 – 2008.

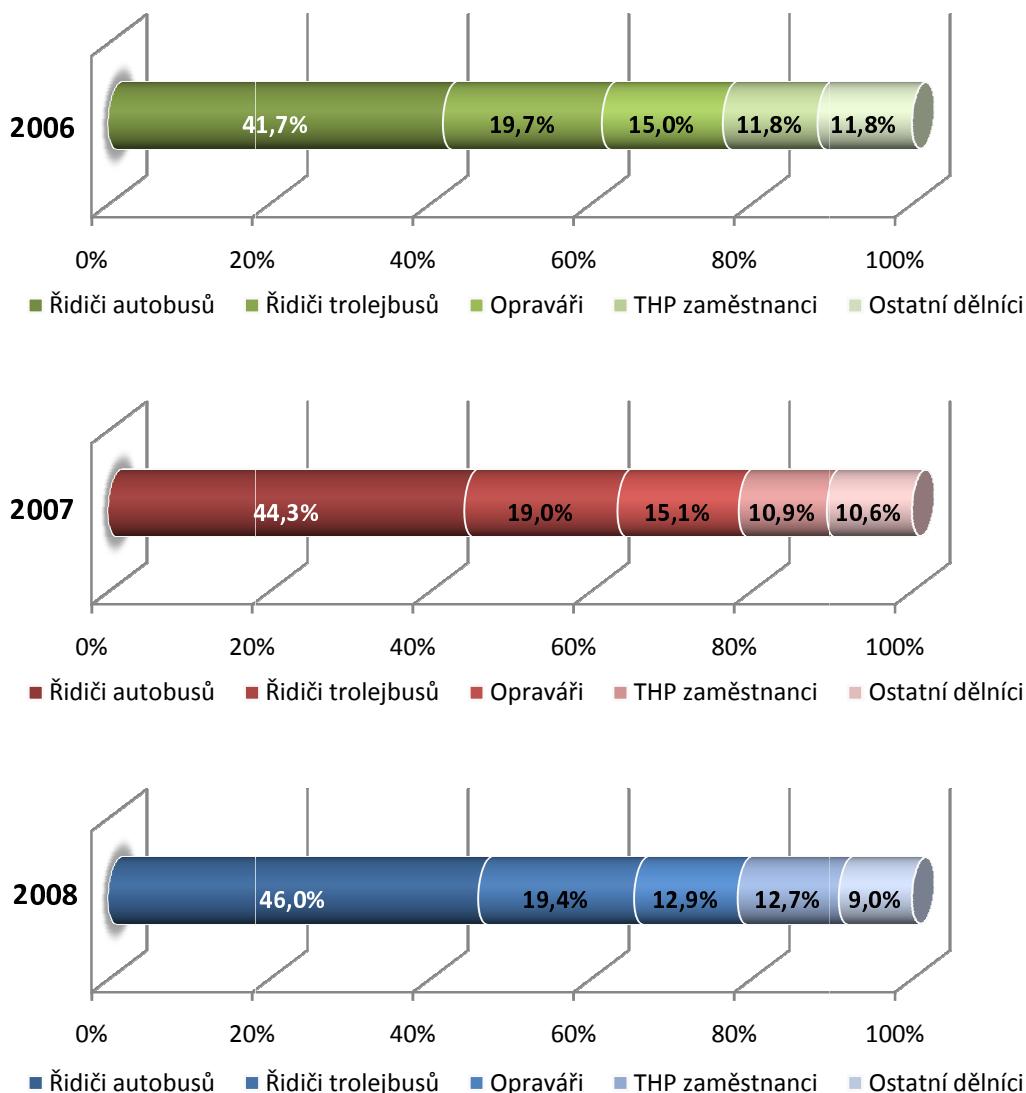
Tabulka 10 - Struktura pracovníků podle kvalifikace

	2006 [zaměstnanci]	<i>2006 – 2007</i> [%]	2007 [zaměstnanci]	<i>2007 – 2008</i> [%]	2008 [zaměstnanci]
Řidiči autobusů	107	8,41	116	0	116
Řidiči trolejbusů	51	-1,96	50	-2	49
Opravitři	38	5,26	40	-17,50	33
THP zaměstnanci	30	-3,33	29	10,34	32
Ostatní dělníci	30	-10	27	-18,52	22
CELKEM	256	2,34	262	-3,82	252

Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

V roce 2007 a 2008 došlo ke zvýšení počtu řidičů autobusů oproti roku 2006, z důvodu zvýšení dopravních výkonů v linkové dopravě. V roce 2008 oproti roku 2007 došlo ke snížení počtu zaměstnanců v oblasti dělnických profesí (ostatní dělníci) z důvodu přesunu 5 pracovníků do kategorie nedělnických profesí (technickohospodářští zaměstnanci). V roce 2008 došlo také k poklesu pracovníků ve skupině opravářů. K tomuto snížení došlo přirozeným úbytkem, tzn. ukončením pracovního poměru dohodou nebo odchodem do starobního důchodu. V dělnických profesích se zaměstnanci již nenahrazovali z důvodu zefektivnění chodu dílen. Stav zaměstnanců v jednotlivých střediscích jsou v současné době na optimální hranici.

Graf 5 - Vývoj počtu zaměstnanců



Pramen [interní informace + vlastní zpracování]

4.8 Controlling nákladů

Nástrojem k podrobné analýze nákladů v podniku je systém controllingových výstupů z účetnictví. Nosným bodem je skladba vnitropodnikových středisek (příloha 1) a velmi detailní rozklad syntetických účtů na jednotlivé analytiky, který je uveden v příloze 2. Rozbor nákladových účtů váže na výkaz zisku a ztráty, který musí každá obchodní společnost zpracovávat ze zákona o účetnictví. Další pomůckou k analýze nákladů je manažerský controlling nákladů, který je každý měsíc projednáván vedením společnosti. Vzor používaných tabulek pro controlling nákladů je uveden v přílohách 1, 2, 3, 4.

5 Návrhy a doporučení

Vzhledem k tomu, že jsem si vybrala náklady dopravního podniku, je pochopitelné, že nejdůležitější náklady společnosti tvoří spotřeba PHM a trakční energie, mzdové náklady a s nimi související náklady na sociální a zdravotní pojištění, opravy a údržba vozidel, přepravné a subdodávky. Analýza a vyhodnocování účetních údajů, důsledný controlling, statistika aj. jsou důležitými nástroji pro optimalizaci nákladů, udržování a zvyšování prosperity podniku. Na základě rozboru nákladů DPCHJ a.s. jsem došla k těmto výsledkům a navrhuji následná opatření.

Dopravnímu podniku bych především doporučila uvažovat o případné **změně používaného druhu pohonných hmot**. Nyní společnost využívá výhradně naftu, která by se mohla nahradit stlačeným zemním plynem - CNG. Právě v současné době dochází v ČR k rozmachu autobusových motorů s pohonem na CNG. Důvodem je, že ve srovnání s benzinem nebo naftou je CNG bezpečnější, levnější a ekologičtější.

Podle dodavatele technologie je investice návratná po ujetí asi 40 000 kilometrů. Cena metru krychlového plynu, což odpovídá jednomu litru benzínu a nafty, je oproti těmto palivům zhruba o deset korun nižší. Další výhodou je menší produkce škodlivých látek a CO₂. Provozní náklady jsou ve srovnání s naftou o třetinu nižší a výrobci, produkující autobusy s pohonem na CNG, deklarují dvoumilionovou úsporu při jednom milionu najetých kilometrů. V neposlední řadě jsou tyto motory méně poruchové a nabízejí tišší provoz [7]. „Kritici v tomto místě namítají, že se nejedná o obnovitelné palivo, jako třeba v případě solární nebo kinetické energie. Zastánci tohoto paliva vycházejíce ze současné spotřeby benzínu a nafty však dobře vědí, že jeho zásoby lze plánovat na nejbližších 200 let“ [7]. Stát podporuje větší využití CNG ve veřejné dopravě a motivuje dopravce k větším investicím do techniky s plynovým pohonem (dotace na pořízení autobusů s CNG). Další formou podpory je to, že od silniční daně jsou v současné době osvobozena ekologicky šetrná vozidla. Osvobození se vztahuje na všechna vozidla pro dopravu osob. Dopravci využívající k pohonu vozidel stlačený zemní plyn tak získali další podstatnou výhodu snižující náklady. Jde o další z argumentů pro rozšiřování vozového parku s automobily na pohon CNG. V České republice CNG distribuuje např. firma E.ON. s.r.o. [7].

Na druhou stranu si uvědomuji, že přechod k CNG by byl pro podnik značně technicky i finančně náročný. Taková změna by jistě musela proběhnout postupně

a zabrala by dlouhý časový horizont. Za technicky téměř nemožné totiž považuji přestavbu všech současných typů autobusů provozovaných podnikem (výměna motorů a dalšího příslušenství, rozvody plynu ve voze, umístění zásobníků s plynem ve voze aj. konstrukční zásahy do vozu). Jako reálnou tak považuji variantu s ponecháním stávajících vozů s naftovým motorem do doby vypršení jejich životnosti a jejich postupnou náhradu novými autobusy již s plynovými motory. Další závažnou otázkou je vybudování přívodu plynu do podniku a plničky, respektive čerpací stanice s plynem v prostorách podniku. Dle informací tato realizace by vyžadovala investici řádově několika desítek milionů korun. Zde bych doporučovala jednat s plynárenskými společnostmi o sdružené investici s možností garance budoucích odběrů, případně alternativou využití plničky i pro externí subjekty. Další nutností spojenou s případným přechodem na CNG by byly úpravy dílenských prostor pro práci s plynem a vyřešení společného provozu autobusové a trolejbusové části v podniku (zejména s ohledem na bezpečnost).

Provozování vozidel na CNG by jistě bylo výhodné zejména u vozidel s vyšším počtem ujetých kilometrů, tj. uplatnění jak v MHD, tak i meziměstské dopravě. Obecným limitujícím faktorem je menší obsah zásobníků plynu ve vozech a prozatímni nedostatek plniček plynu na silnicích ČR, což brání ve využití vozů na delší vzdálenosti. Věřím však, že tento problém bude s rostoucím boomem CNG brzy odstraněn.

Přes všechny uvedené problémy považuji perspektivu přechodu k CNG za velmi zajímavou. Záleží na odborných posouzeních, podrobných analýzách a výpočtech investičních i provozních nákladů, které rozhodnou o tom, zda-li podnik takovou myšlenku v budoucnu skutečně zrealizuje.

Další možností, jak snižovat náklady společnosti, je **využití outsourcingu**. Jedná se o proces, při kterém společnost předává vedlejší služby a práci ze své interní struktury na externí specializovanou společnost. Outsourcing nejenže snižuje náklady, ale také umožňuje přístup k moderním technologiím bez vlastních investic. Jedná se o formu spolupráce, při které je nutné, aby zadavatel zcela jasně vymezil a definoval vlastní podnikové postupy. Tento proces by se dal využít například vyčleněním zásobování, tj. skladu náhradních dílů a jiného materiálu z dopravního podniku, který by zastoupila externí firma. Na trhu existují společnosti, které takové úzce specializované služby nabízejí, nebo tuto službu může nabídnout některý z dosavadních významných dodavatelů podniku.

Konkrétní úspory spatřuji zejména ve mzdové oblasti (propuštění pracovníků skladu), ve snížení provozních nákladů (vytápění a osvětlení skladu) a v nákladech na nakupovaný materiál. Jsem si totiž jistá, že specializovaný obchodník je schopen nabídnout lepší ceny, jelikož pracuje s většími obraty a dostává vyšší slevy, na které podnik při omezeném obratu nemůže dosáhnout. Vzhledem k tomu, že blízkost skladových prostor je nezbytná pro dílenskou kapacitu podniku, navrhl bych využít skladové prostory ke zřízení konsignačního skladu v režii externího dodavatele outsourcingu zásobovacích služeb, zejména pro uspokojení potřeby podniku.

Další opatřením na snížení nákladů, které bych doporučila, je provést totální **přestavbu technologie vytápění** podniku. Současná forma vytápění přináší časté poruchy, nevytopené místnosti, ztráty v rozvodech tepla (vytápí se i odloučená pracoviště myčky a dílen) a neumožňuje efektivní regulaci spotřeby. Zde bych doporučila podniku obrátit se na energetické specialisty s cílem získání možných variant řešení, které přinesou podniku úspory a jeho zaměstnancům lepší pracovní prostředí (pořízení nového výkonného kotle a regulační techniky, fotovoltaika aj.).

Další možností, jak snížit náklady, je navázat na již proběhlou **optimalizaci opravy**. Především mám na mysli využití nízkokapacitních a úsporných vozů i na linkách a spojích MHD. Tyto vozy jistě najdou své uplatnění v málo vytížených částech pracovního dne, o víkendech, svátcích a o prázdninách.

Dopravnímu podniku bych také doporučila pokračovat v započaté modernizaci vozového parku v rámci **získávání dotací z fondů EU**. Pokud nedojde v nejbližších letech k modernizaci trolejbusů (výměně starých za nové), projeví se tato skutečnost v odlivu cestujících, neboť kvalita dopravních prostředků má vliv nejen na komfort přepravy, ale také na spolehlivost spojů a především na ceny vstupů dopravce, na jejichž úhradě se cestující podílejí formou jízdného. Náklady vynaložené na opravy starých trolejbusů se budou výrazně zvyšovat, což je už nyní patrné z tabulky 3 uvedené v kapitole 4. Vzhledem k tomu, že každým rokem dochází k poklesu přepravených cestujících (v roce 2007 - 2008 téměř o 12 %), je nezbytné se zamyslet nad aspekty, které by uspokojovaly potřeby přepravovaných občanů. V Chomutově je stále malý podíl nízkopodlažních trolejbusů a zastávek, což některým sociálním skupinám brání v užívání veřejné dopravy (lidé důchodového věku, zdravotně postižení). Aby byla veřejná doprava přitažlivá, musí být nejen přístupná, ale také musí mít krátké intervaly, být rychlá

a pohodlná. Z tohoto důvodu doporučuji zaměřit se na nízkopodlažní dopravní prostředky. V případě, že nedojde k další obnově vozového parku sníží se spolehlivost a bezpečnost MHD, zvýší se náklady na udržení provozuschopnosti stávajícího stavu veřejné dopravy, vzroste individuální automobilová doprava ve městě, což může mít dopad na zpomalování MHD. Další hrozba spočívá ve snížení poptávky po přepravě a v redukci nebo rušení spojů.

DPCHJ a.s. má nejmladší trolejbusovou dopravu v kraji z hlediska jejího uvedení do provozu, přičemž vozový park je ve srovnání s ostatními dopravními podniky v kraji poměrně zastaralý, což přináší zvýšené nároky na udržení provozuschopnosti dopravních prostředků. Proto jednou z priorit dopravního podniku by mělo být úsilí směřující k obnově a **modernizaci vozového parku**.

S pomocí dopravních inteligentních systémů a opatření lze dosáhnout úspor a vyšší spokojenosti cestujících stávajících i potencionálních, např. implementací moderního **odbavovacího systému**. Tento systém bude daleko více spravedlivý, neboť bude účtovat úhradu cestujícím podle ujeté vzdálenosti. Dopravnímu podniku se při zavedení tohoto systému sníží náklady na průzkum dopravy. V důsledku se sníží i náklady na přepravu, jelikož odbavovací systém umožňuje zjištění využívání spojů, tudíž umožní lépe optimalizovat a zefektivňovat dopravu.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy nákladů DPCHJ a.s. a nalezení možných cest k jejich snížení, a tím ke zvýšení zisku.

Na základě dostupných informací i dílčími konzultacemi s odborníky ze společnosti jsem sledovala pohyb nákladů daného podniku za období 2006 - 2008. Zaměřila jsem se hlavně na oblasti, které nejvíce ovlivňují výši celkových nákladů.

Je zřejmé, že činnost společnosti je velmi komplikovaná, ale přesto je možné najít odpovídající řešení, která budou přijatelná v ekonomické rovině. Problémem zůstane kategorie sociální, neboť se budou muset zohlednit i velmi citlivá a obtížně řešitelná sociální stanoviska zaměstnanců organizace, ale i dotčené veřejnosti.

Z provedených šetření, pečlivého studia výstupů z podnikového controllingu, dokumentace i na základě osobních konzultací jsem nabyla přesvědčení, že řízení podniku je na velmi dobré profesionální úrovni s výrazným ekonomickým aspektem. Ve sledovaném a hodnoceném období byla tedy učiněna řada opatření, která napomohla k výraznému zlepšení právě ekonomické kondice podniku a nastartovala dlouho odkládaný proces jeho systémové modernizace.

Na základě těchto skutečností bylo pro mě velmi obtížné najít zásadní nedostatky, respektive taková opatření, která by měla další strategicky pozitivní dopad na budoucnost podniku. I přes tuto skutečnost jsem však našla možná řešení, která spočívají především v pokračování započaté modernizace vozového parku a ve změně používaných pohonných hmot.

Jako určitou rezervu však vidím sociálně veřejný aspekt, neboť v některých oblastech právě striktní důraz na ekonomiku může být diskutabilní, jakkoliv je v souladu se zájmem o kvalitu a bezpečnost. Společnost by mohla ve větší míře diskutovat s veřejností, neboť právě ona je a vždy bude základem pro činnost tohoto subjektu.

Celkově mohu hodnotit, že se mi cíle stanovené v úvodu podařilo naplnit a předpokládám, že by tato práce mohla být dobrým základem pro její další využití v rámci sledované společnosti.

Seznam použité literatury

- [1] Stanovy DPCHJ a.s.
- [2] Výroční zpráva 2002 DPCHJ a.s., zpracoval kolektiv managementu DPCHJ a.s.
- [3] Výroční zpráva 2008 DPCHJ a.s., zpracoval kolektiv managementu DPCHJ a.s.
- [4] EISLER, Jan; *Ekonomika dopravy*. 1. vydání: Fortuna, 2000. 136 s. ISBN 80-7168-699-9
- [5] Miloslav SYNEK a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání Praha: Grada. 464 s. ISBN 80-247-1992-4.
- [6] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 1. Vydání Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- [7] *CNG - alternativa benzínu a nafty / Strategie*, 4.12.2009, [cit.2010-01-02], Dostupné na WWW: <http://cng.cz/cs/presscentrum/napsali_o_cng/09/12/03>.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vklady zakladatelů DPCHJ a.s.	3
Tabulka 2 - Složení akcionářů společnosti	3
Tabulka 3 - Náklady (v tis. Kč)	11
Tabulka 4 - Obrat společnosti za období 2006 – 2008 (v tis. Kč)	12
Tabulka 5 - Meziroční přírůstky a úbytky nákladových položek	12
Tabulka 6 - Podíl nákladových položek na celkových nákladech	15
Tabulka 7 - Vývoj spotřeby PHM u linkové dopravy a MHD	16
Tabulka 8 - Vývoj spotřeby trakční energie	17
Tabulka 9 - Vývoj mezd zaměstnanců a odpracovaných hodin	20
Tabulka 10 - Struktura pracovníků podle kvalifikace	22

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 - Organizační schéma společnosti	6
Graf 2 - Porovnání spotřeby PHM autobusů MHD	16
Graf 3 - Porovnání spotřeby PHM autobusů linkové dopravy	17
Graf 4 - Porovnání spotřeby trakční energie trolejbusů MHD	18
Graf 5 - Vývoj počtu zaměstnanců	23

Seznam příloh

Příloha 1 - Přehled nákladů vnitropodnikových středisek (vzor)

Příloha 2 - Účetní osnova (přehled analytických a syntetických účtů)

Příloha 3 - Přehled nákladů ve srovnání s plánem (vzor)

Příloha 4 - Přehled nákladů v meziročním srovnání (vzor)

Příloha 1 - Přehled nákladů vnitropodnikových středisek (vzor)

Název řádku	PRMAV	USER GR	TR	MANAG	MYOKA	DLNA	MHO	MANAG	ABUS	TR	LAZO	MANAG	ZVS OV	ZVS LO	PHA-J	OOD.ZAJ
	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12
	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008
UJETE KM REZIE																
UJETE KAMPAVVIDEL DOPRAVA																
UJETE KAMPAVVIDEL DOPRAVA																
SPOTREBA MATERIALU																
SPOTREBA PNEU																
SPOTREBA PNEU																
SPOTREBA ENERIE - TRAKCE																
SPOTREBA ENERIE																
PRODANE ZBOZI																
OPRAVY A UDRZOVANI - SO																
OPRAVY A UDRZOVANI - GO																
CESTOVNE																
NAKL NA REPREZ. A DARY																
SLUZBY OST. POŠTOVNE																
SLUZBY OST. PŘESTRAVNÉ OST																
SLUZBY OST. NAJEMNÉ AKC.																
SLUZBY OST. NAJEMNÉ OST																
SLUZBY OST. PARKOVÁNÍ OST																
SLUZBY OST. REKLAMA																
SLUZBY OST. LEASIN FIN																
SLUZBY OST. LEASING OPER.																
SLUZBY OSTATNÍ																
MÉDIOVÉ NÁKLADY																
ZAK. SOC. POJISTĚNÍ																
ZAK. SOC. NÁKLADY																
SOCÁLNÍ NÁKLADY																
DANĚ SÚLNÍ																
DANĚ Z NEMOVITOSTÍ																
DANĚ OSTATNÍ A POPLATKY																
ZCIPROD. NÁHM A MAT.																
POKUTY A PENALTY																
GOP NEDOB. POHL. A OPR. POL.																
OST. PROV. NÁKL. - POJISTNÉ																
OST. PROVOZNÍ NÁKLADY																
ODPRY NÁHM - INVESTIČNÍ																
ODPRY NÁHM - DROBNÝ M																
FINANČNÍ NÁKLADY																
OST. MMORADNÍ NÁKLADY																
NÁKLADY																
SPRÁVNÍ REZIE																
PROVOZNÍ REZIE																
VNITR.NÁKL. HS DLNA																
VNITR.NÁKL. HS MYOKA																
VNITR.NÁKL. HS DOPRAV																
VNITR.NÁKL.NÁJ2 TR no LD																
NÁKLADY CELKEM																

Příloha 2 - Účetní osnova (přehled analytických a syntetických účtů)

1	UJETÉ KM REŽIE	km služebních a režijních vozidel
2	UJETÉ KM * - PRÁV.DOPRAVA	km B = km dle jízdního řádu
3	UJETÉ KM * - PŘEPRAVCI	km B = km dle jízdního řádu
4	UJETÉ KM * - NEPRÁV.DOPRAV.	km B = km fakturované
5	UJETÉ KM - NEPRODUKTIVNÍ	km N = km neproduktivní (přistavné, odstavné, přejezdové, režijní,...)
6	SPOTŘEBA MATERIÁLU	* 501203 ND,mater. - AB,TB,ostatní * 501204 ND,mat.-vrchní vedení * 501301 stejnokroje,prac.oděvy * 501302 ochr.pomůcky,nápoje * 501401 kancelářské potřeby * 501402 odb.literatura,tisk * 501403 čipov.karty,kupony * 501481 ost.spotřeb.materiál * 501501 DKP(do stan.limitu DrDHM) * 501502 techn.zhodn.DHM (do stan.limitu DHM) * 501999 ost.sp.mat.NEDAŇOVÝ
7	SPOTŘEBA PNEU	* 501202 pneumatiky
8	SPOTŘEBA NAFTA,BENZIN	* 501101 nafta - autobusy * 501102 PHM-služ.a rež.vozy * 501103 nafta přiř.úbytky do limitu
9	SPOTŘEBA OLIE,MAZIVA,...	* 501201 oleje,maziva,fraxex,...
10	SPOTŘEBA ENERGIE - TRAKCE	* 502101 trakční energie
11	SPOTŘEBA ENERGIE	* 502201 elektrická energie * 502202 teplo,pára * 502203 plyn * 502204 vodné,stočné,sr.voda * 503101 ost.neskl.dodávky
12	PRODANÉ ZBOŽÍ	* 504101 jízdní nády * 504102 ostatní zboží
13	OPRAVY A UDRŽOVÁNÍ - BO	* 511101 opr.-budovy,stavby * 511102 opr.-stroje,zařízení * 511103 opr.-voz.park BO * 511105 opravy ostatní * 511999 opravy NEDAŇOVÉ
14	OPRAVY A UDRŽOVÁNÍ - GO	* 511104 opr.-voz.park GO
15	CENOVNÉ	* 512101 CP-soukr.vozidlo * 512102 CP-stravné,diety * 512103 CP ostatní(ubyt.,jízdné,...) * 512999 CP nad limit NEDAŇOVÝ
16	SLEŽBY OST. TELEFON, POŠTOV	* 518407 telef.popl.(mobil,pevná) * 518408 poštovné
17	SLEŽBY OST. PŘEPRAVNÉ	* 518201 subdod.-přepravné,ostatní
18	SLEŽBY OST. NÁJEMNÉ AKC.	* 518301 nájemné akc.MMCH * 518302 nájemné akc.MěJ
19	SLEŽBY OST. NÁJEMNÉ OST.	* 518303 nájemné ostatní
20	SLEŽBY OST. PARKOVÁNÍ	* 518202 parkovné,vjezdy AN
21	SLEŽBY OST. LEASING FIN.	* 518101 finanč.leasing
22	SLEŽBY OST. LEASING OPER.	* 518102 operat.leasing
23	SLEŽBY REVIZE,SERV.PROHL.	* 518409 revize a servisní prohlídky
24	SLEŽBY SOFTWARE,VÝP.TECH.	* 518410 služby software,výp.technika
25	SLEŽBY OSTATNÍ	* 518203 ČESMAD,CCS,AMS popl. * 518401 audit,daň.právní,porad.slужby * 518402 reklama,interce,propag. * 518403 škol.vzděl.kurzy * 518404 zdrav.péče(psych,nást.výst,prev,...) * 518405 úklid,čištění,praní * 518406 likvidace odpadu

	* 518481	ost.služby jinde neuvedené
	* 518501	software do limitu DNHM
	* 518502	techn.zhodn.DNHM do stan.limitu
	* 518999	ostat.služby NEDAŇOVÉ
26 MZDOVÉ NÁKLADY	* 521101	hrubá mzda-HPP,DPČ
	* 521102	hrubá mzda - DPP
	* 521201	náhr.mzdy doč.prac.neschpnost
	* 521301	hrubá mzda - refundace
	* 522101	přijmy spol.ze zív.činnosti
	* 523101	odměny členů stat.org.
27 ZÁK. SOC. POJIŠTĚNÍ	* 524101	sociální pojištění
	* 524201	zdrav.pojištění - zaměstnanci
	* 524299	zdrav.pojištění - statutáři
28 ZÁK. SOC. NÁKLADY	* 525101	penzijní připojištění
	* 525102	život.a dých.připojištění
	* 525999	ost.soc.poj.NEDAŇOVÉ
	* 527101	zív.strav.přisp.do limitu
	* 527102	stravenky do limitu
	* 527999	přisp.,strav.NEDAŇOVÉ
29 SOCIÁLNÍ NÁKLADY	* 528101	kuřt.,sport.akce
	* 528102	Flexipassy
	* 528103	odměny-prac.výroči
30 DANĚ, POPLATKY, OSTATNÍ	* 531101	daň siln.(vlast.voz.park)
	* 532101	daň z nemovitosti
	* 538101	ostat.daně a poplatky
31 ZC PROD. DHM, DNHM A MAT.	* 541101	ZC prod.DHM,DNHM
	* 541102	ZC prod.DrDHM,DrNHM
	* 542101	prodaný materiál
	* 543101	darý(vě.ZC darov.maj.)
32 POKUTY A PENÁLE	* 544101	sml.pokuty,úroky zaplacené
	* 544999	sml.pokuty,úroky nezapl.
	* 545101	ost.pokuty a penále NEDAŇOVÉ
33 OST.PROV.NÁKL.- POJISTNÉ	* 548101	poj.vozů POV,HAV.připoj.
	* 548102	poj.nemov.a ostat.majetku
	* 548103	poj.škody prac.úrazy,nemoci z pov.
	548104	poj.odp.škody třetí osobě
34 ŠKODNÍ A POJ.UŠÍBAJÍCÍ NÁKL.	548801	škod.a poj.úšákosti(mat.,služby,práce)
35 OST.PROVOZNÍ NÁKLADY	513101	reprezentace NEDAŇOVÝ
	546101	odpis pohl. §24 od.2 p.y)
	546102	odpis pohl.star.bloku
	546103	postoup.pohledávka
	546999	odpis pohl.NEDAŇOVÉ
	548105	ost.prov.náklady jinde neuvedené
	548701	zaokrouhlení
	548999	ost.prov.nákl.NEDAŇOVÉ
	549101	manka,úbytek nad normu NEDAŇOVÝ
	549102	škody(tyz.zničení,výřazení)
	552101	rezervy zákonné
	554101	rezervy ostatní
	555101	zúčt.kompl.nákl.př.období
	557101	oprávky k oceň.rozd.
	558201	zák.opr.pol §8 ZoRez
	558202	zák.opr.pol §8a ZoRez
	558203	zák.opr.pol §8b ZoRez
	558204	zák.opr.pol §8c ZoRez
	559101	oprav.položky ostatní

36	ODPISY DHM, DNHM	* 551101 odpisy stroje, přístroje, zařízení * 551102 odpisy dopravní prostředky * 551103 odpisy ostatní samost.mov.věci * 551201 odpisy budovy, stavby * 551301 odpisy jiný DHM * 551401 odpisy DNHM
37	ODPISY DROBNÝ DHM, DNHM	* 551104 odpisy DrDHM * 551402 odpisy DrDNHM
38	FINANČNÍ NÁKLADY	* 561101 prod.CP a podíly * 562101 úroky smł.do 2007(úvěry,půjčky) * 562102 úroky smł.od 2008(úvěry,půjčky) * 563101 kurz.ztráty * 564101 nákl.z přec.majet.CP * 566101 nákl.z fin.majetku * 567101 nákl.z deriv.operaci * 568101 ost.FN úvěry do 2007 * 568102 ost.FN úvěry od 2008 * 568103 ostat.fin.náklady * 569101 manka,škody na FM * 574101 rezervy na fin.majetek * 579101 opr.pol.na FM
39	OST. MIMOŘÁDNÉ NÁKLADY	* 581101 nákl.na změnu metody * 582101 škody mimoř.(živ.pohromy...) * 584101 rezervy mimořádné * 588101 ost.nákl.mimořádné * 589101 opr.pol.mimořádné * 591101 daň z př.z BČ-splatná * 592101 daň z př.z BČ-odložená * 593101 daň z př.z MČ-splatná * 594101 daň z př.z MČ-odložená * 595101 dod.odvody daně z příjmu * 596101 převod podílů na HV společným * 597101 převod prov.nákladů * 598101 převod fin.nákladů
40	NÁKLADY	<i>součet ř.6..... ř.39</i>
41	SPRÁVNÍ REŽIE	80050
42	PROVOZNÍ REŽIE	80060
43	VNITR.NÁKL. HS DÍLNA	80040
44	VNITR.NÁKL. HS MYČKA	80041
45	VNITR.NÁKL. HS DO PRAV	80020
46	VNITR.NÁKL.NÁKL.z TR na LD	80021
47	NÁKLADY CELKEM	<i>součet ř.40..... ř.46</i>

Příloha 3 - Přehled nákladů ve srovnání s plánem (vzor)

[illegible]

Příloha 4 - Přehled nákladů v meziročním srovnání (vzor)

[illegible]